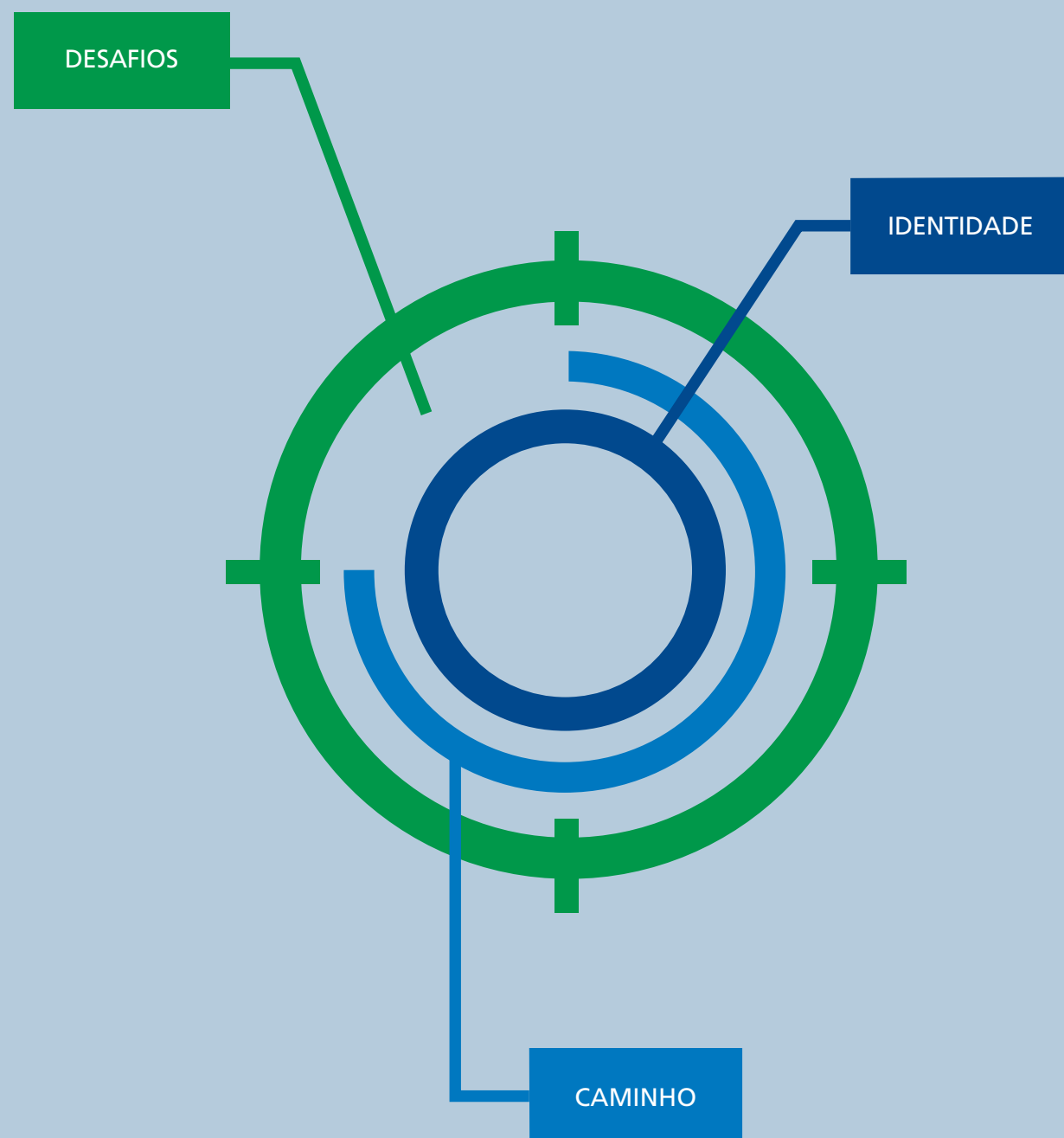


CARTILHA DA REFLEXÃO ESTRATÉGICA 2018-2035 DO BNDES

# Superando desafios para continuar desenvolvendo o Brasil

# DESENVOLVENDO FUTUROS

## Etapas do projeto



# VAMOS JUNTOS

Desde sua criação, em 1952, o BNDES tem sido um relevante agente de transformação, financiando projetos e viabilizando empreendimentos para o desenvolvimento do Brasil. Para além das questões conjunturais, profundas mudanças estão ocorrendo no ambiente em que o Banco se insere. Essas mudanças englobam desde as condições financeiras até questões mais estruturais. Dentre elas destacamos:

- > convergência entre as taxas oferecidas pelo BNDES e as taxas de mercado;
- > redução da disponibilidade de *funding* público;
- > transformações em curso no setor bancário, decorrentes de novas tecnologias e novos modelos de negócio;
- > desafios da economia brasileira, como o envelhecimento populacional, com consequências profundas, por exemplo, para a saúde;
- > agenda de sustentabilidade na qual o país tem potencial para ser um protagonista;
- > o enorme *gap* em infraestrutura, que afeta a produtividade e enobrece os esforços de estruturação de projetos;
- > avanços tecnológicos disruptivos com amplas consequências, inclusive sobre o emprego, e que demandam agendas de (re)qualificação profissional e educação.

Firme em seu propósito de transformar a vida de gerações de brasileiros promovendo desenvolvimento sustentável, cabe ao BNDES entender os desafios e as oportunidades oriundos de todas essas questões e implementar sua nova estratégia. Para atuar nesse novo cenário, precisamos rever processos, produtos e até mesmo refletir sobre competências internas a serem desenvolvidas. É fundamental conseguirmos posicionar a proposta de valor do Banco de forma a viabilizar soluções eficazes e efetivas para o país. E ter a habilidade de comunicar tais ações de forma transparente, em um diálogo contínuo com a sociedade brasileira.

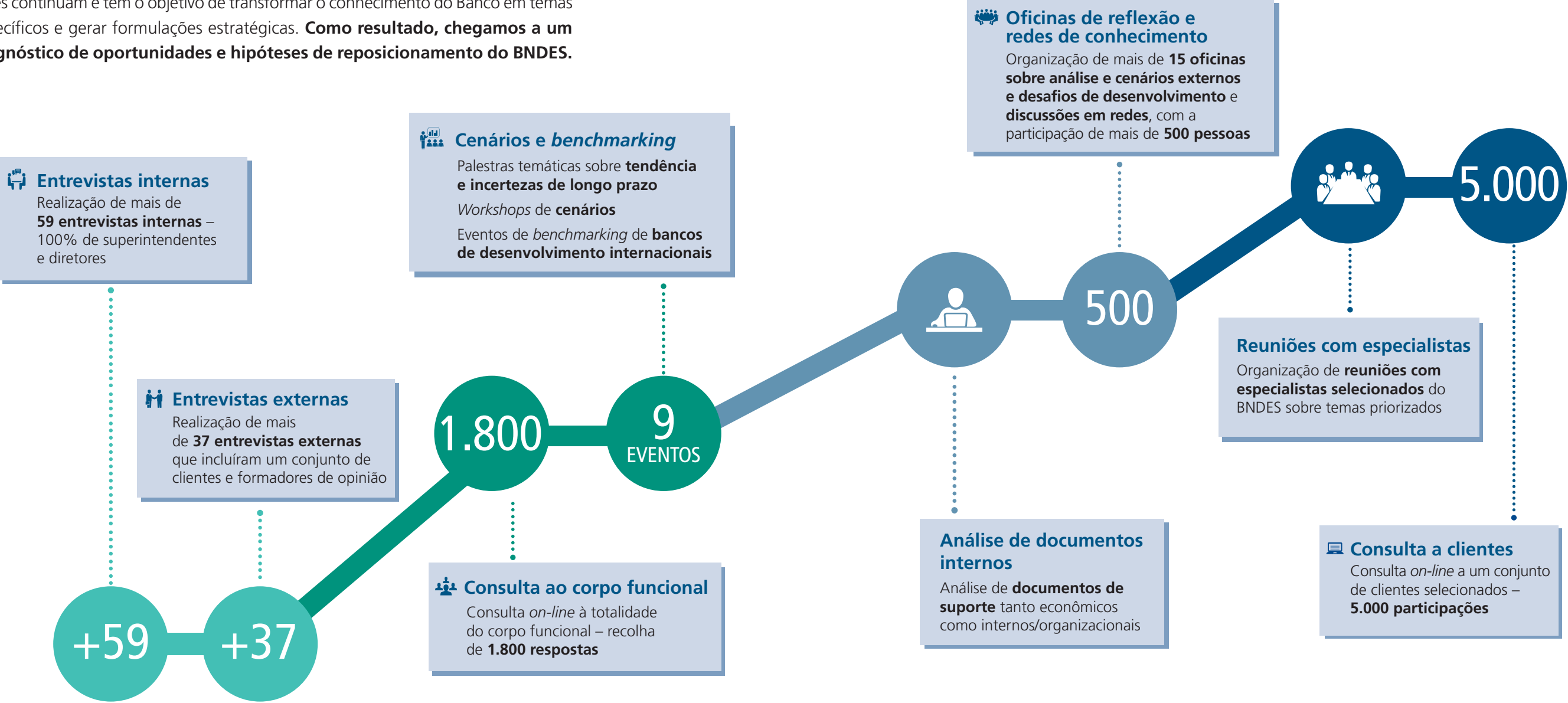
Em agosto de 2017, iniciamos um processo de reflexão e planejamento estratégico, com ampla participação interna e consultas externas. O objetivo desta cartilha é resumir os principais resultados do projeto Desenvolvendo Futuros, que foi organizado em três etapas (Desafios, Identidade e Caminho).

A implementação da nova estratégia já começou. Ela não é um trabalho cuja responsabilidade recaia sobre alguma área em particular ou sobre um grupo restrito de pessoas. A transformação do Banco depende do engajamento entusiasmado de todos os empregados, com a certeza de que alcançar nossa visão é nossa fonte de inspiração: "Ser reconhecido como o banco de desenvolvimento do Brasil pela sua relevância e efetividade". Mãos à obra! O BNDES está em movimento!

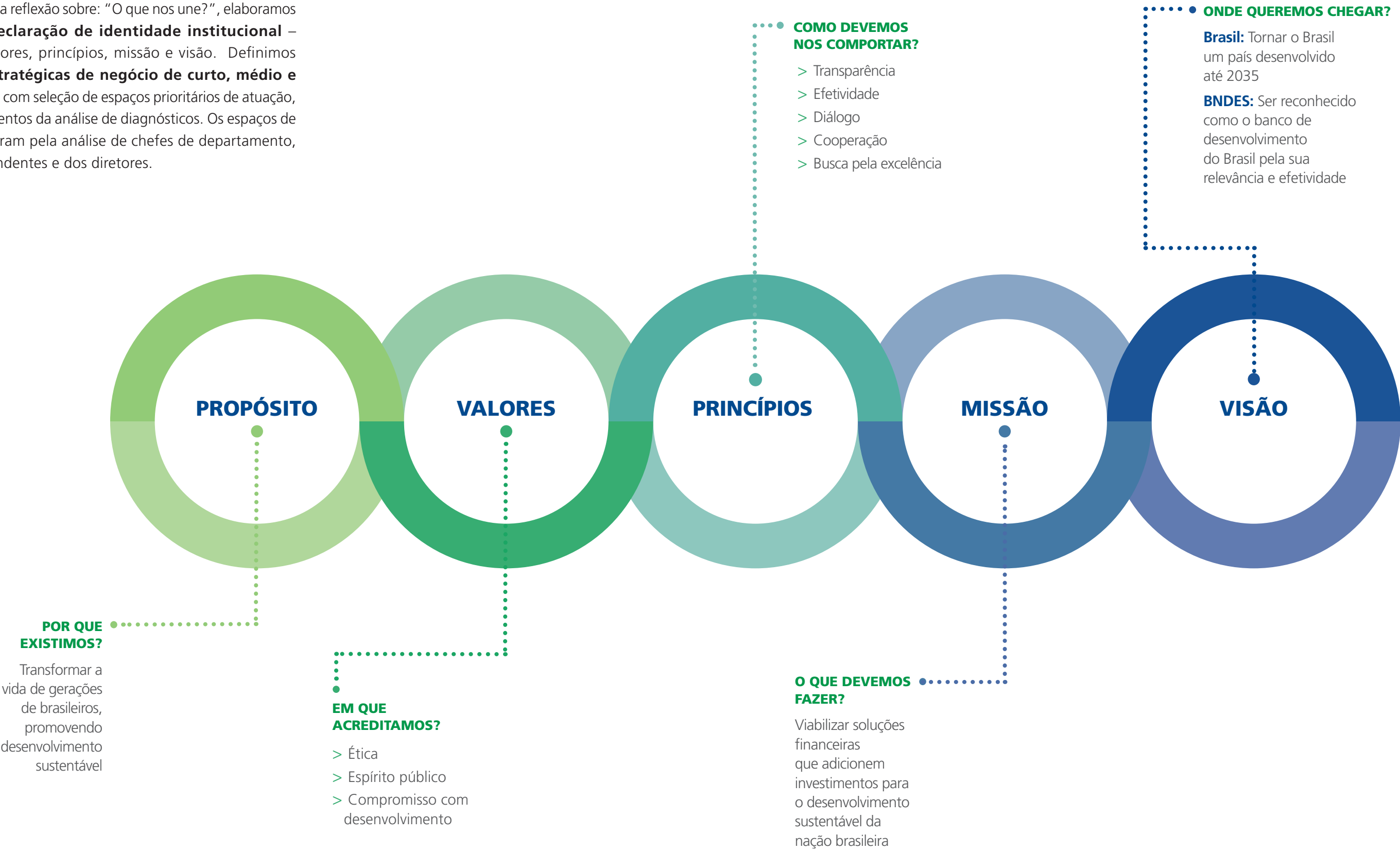
**Maurício Neves**

Superintendente da Área de Planejamento Estratégico

A primeira etapa do projeto “Desenvolvendo Futuros” envolveu a realização de entrevistas internas e externas, *workshops* de diagnósticos internos, consultas *web* ao corpo funcional e a clientes, *benchmarking* de bancos de desenvolvimento, discussões sobre as mudanças em curso no sistema financeiro, análise de documentos internos e oficinas de reflexão sobre diversos temas. As oficinas envolveram tanto questões organizacionais, como desafios e agendas de desenvolvimento para o Brasil e o papel do BNDES nessas agendas. Foram feitas análises qualitativas e quantitativas do próprio Banco, bem como promovidas discussões sobre tendências e incertezas críticas ao ambiente de atuação de bancos de desenvolvimento, com a elaboração de cenários. Foram mapeadas e construídas redes de conhecimento para escuta externa e integração e sistematização do conhecimento interno sobre diversos temas. Essas redes continuam e têm o objetivo de transformar o conhecimento do Banco em temas específicos e gerar formulações estratégicas. **Como resultado, chegamos a um diagnóstico de oportunidades e hipóteses de reposicionamento do BNDES.**

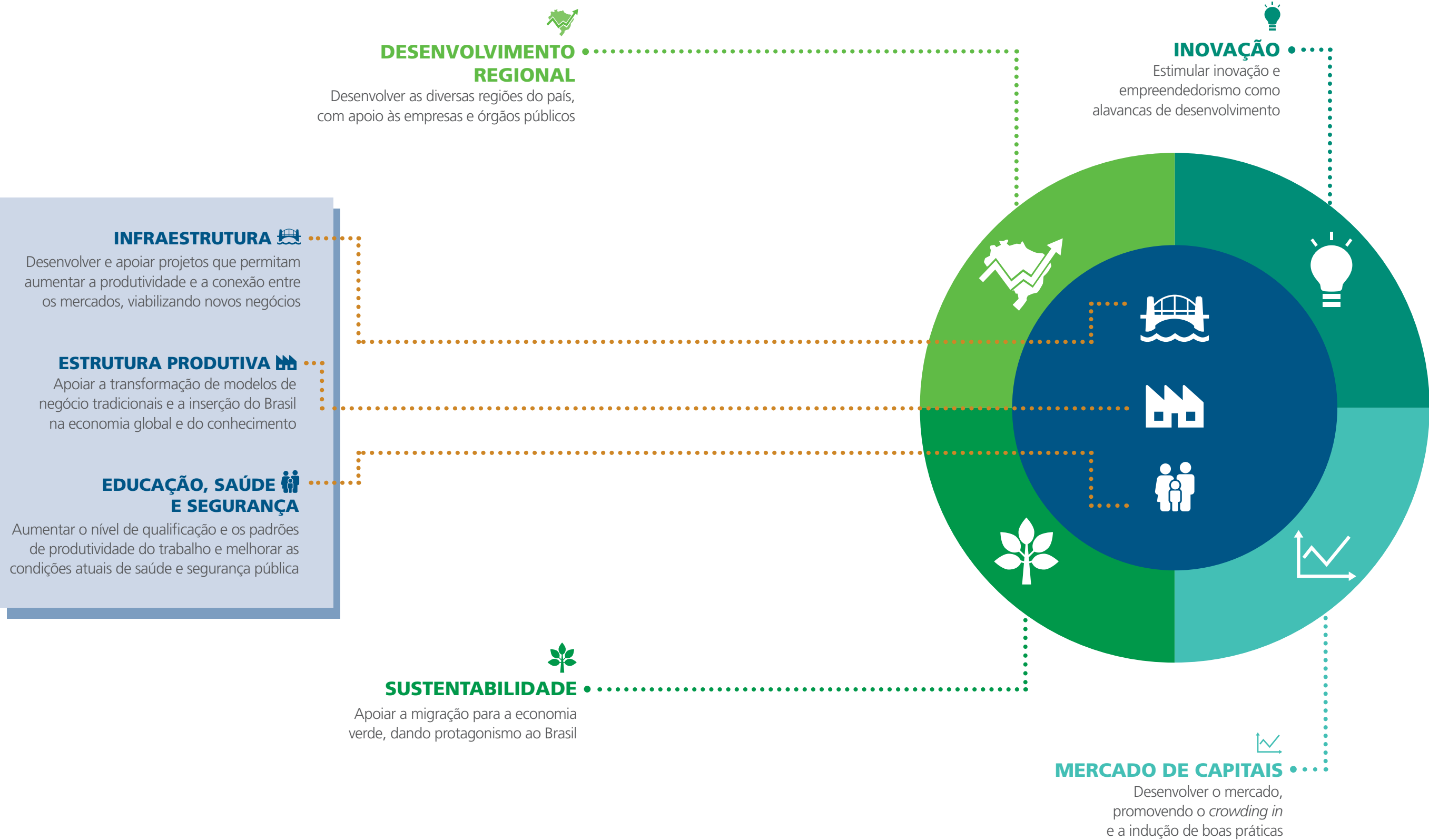


Nesta etapa, a partir dos conteúdos gerados na fase de diagnóstico e da reflexão sobre: “O que nos une?”, elaboramos uma **nova declaração de identidade institucional** – propósito, valores, princípios, missão e visão. Definimos **diretrizes estratégicas de negócio de curto, médio e longo prazos**, com seleção de espaços prioritários de atuação, trazendo elementos da análise de diagnósticos. Os espaços de atuação passaram pela análise de chefes de departamento, dos superintendentes e dos diretores.





A partir da fase de diagnóstico e da definição de nossa identidade, estabelecemos nossas diretrizes e missões estratégicas:





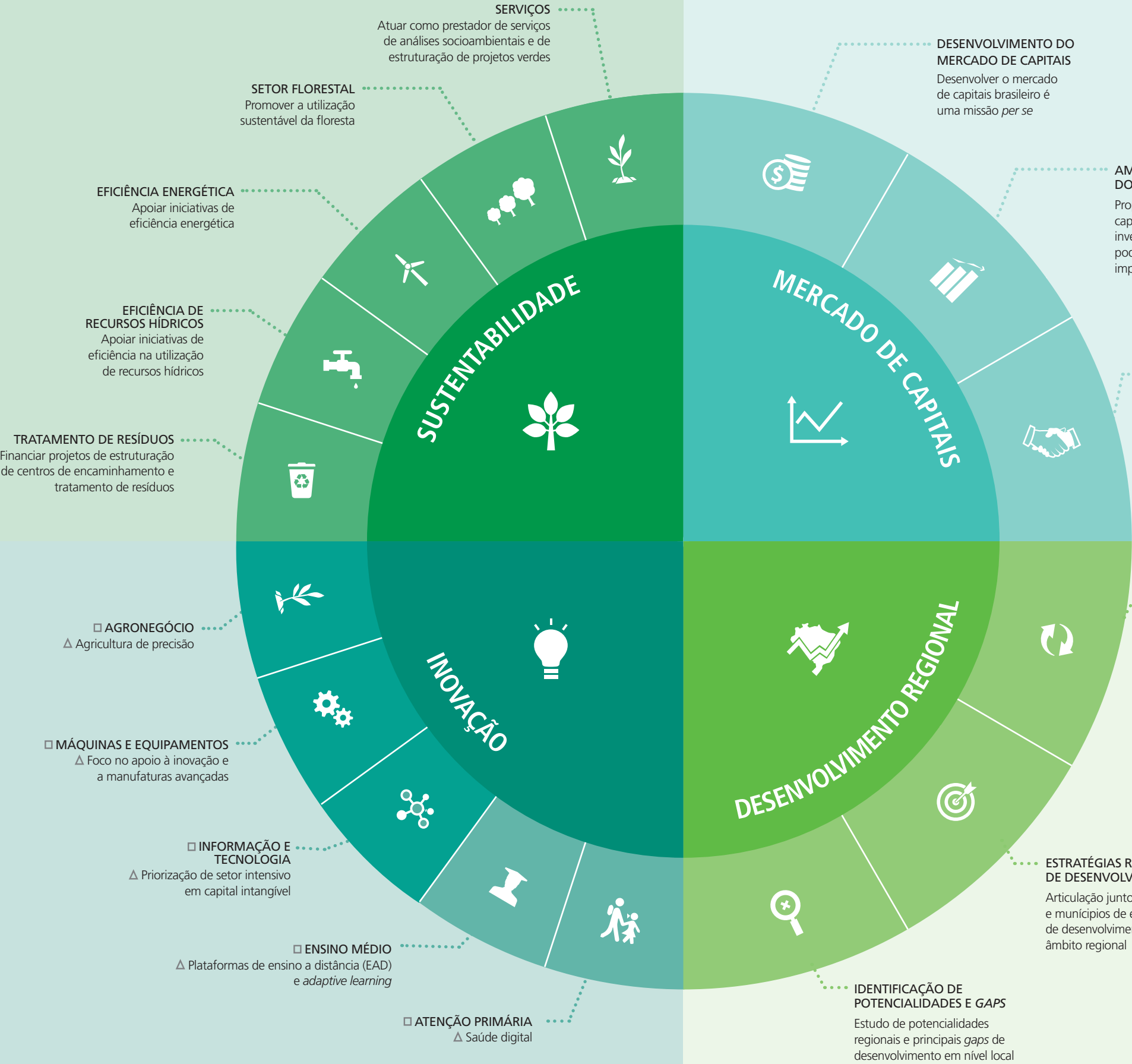
A promoção do desenvolvimento sustentável exige que todas as áreas adotem uma postura ativa sobre o tema e incorporem metas de sustentabilidade em seus negócios

Temas ligados à sustentabilidade econômica, social e ambiental são centrais na atuação de um banco de desenvolvimento

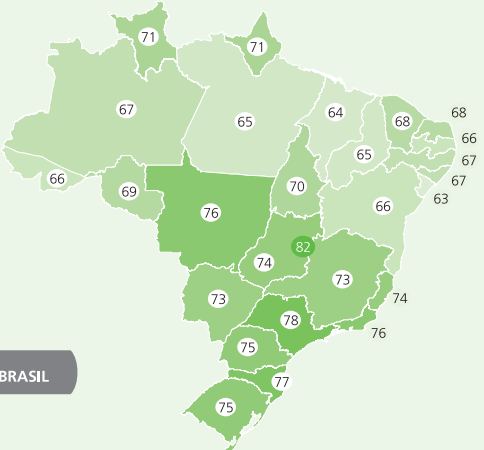
- ESTRUTURA PRODUTIVA
- EDUCAÇÃO
- PRIORIDADES
- △ PERSPECTIVA

A transição para a economia do conhecimento exige que as áreas de negócio antecipem demandas futuras, estimulando a criação e a difusão de inovações.

O BNDES deve adotar uma atitude propositiva criando e potencializando novos negócios.



ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO (IDH)



75 BRASIL

IDH  
reduzido elevado

Além de definir prioridades de atuação, estabelecemos novas diretrizes sobre como atuar, que se refletem em orientações sobre nosso portfólio, *pricing*, riscos, exigências, canais e operações.

Para viabilizar os investimentos desejados, será preciso revisar a estratégia de *funding*, captando mais recursos no mercado. É importante estabelecermos também uma estratégia de securitização para ser usada em momentos de mais necessidade de recursos.



PORTFÓLIO

Produtos e serviços com visão de cliente

- **Complementar receitas** de margem financeira com comissões originadas de gestão de fundos e **prestação de serviços de assessoria e estruturação de projetos**.
- **Diversificar produtos e instrumentos financeiros**, por exemplo, desenvolvendo **linhas, novos fundos de garantia e novos produtos de apoio às exportações**.
- **Desenvolver novas ofertas focadas em entidades públicas** que suportem a estruturação de projetos em estados e municípios.
- **Desenvolver espaço de inovação e consolidar visão de ciclo de vida da empresa**, além de estruturar modelos de avaliação de capital intangível.
- **Revisar estratégia de atuação em debêntures** para induzir mais participação do mercado e facilidade de securitizar papéis.
- **Estruturar fundos (crédito corporativo, infraestrutura, socioambiental)** e customizar regras de governança para permitir maior escala de atuação.
- **Reduzir a concentração da carteira** de participações da BNDESPAR e **redirecionar** a atuação para **escalar médias empresas**, induzindo produtividade.
- **Apoiar o aumento da competitividade** da economia brasileira.



PRICING, RISCO E EXIGÊNCIAS

Spreads básicos diferenciados por prioridades

- Elasticidade-preço da demanda dos clientes e estratégia de securitização também devem ser consideradas.
- Realinhamento de nossa assunção de risco.
- Revisão de modelos, cadastros, estrutura de garantias e exigências contratuais.
- Aprimoramento de processos e política de conteúdo local.



CANAIS E OPERAÇÕES

Digitalização e diversificação de canais

- Produtos automáticos e serviços ágeis, de fácil subscrição e mais adequados às necessidades dos clientes.
- Aprimoramento de nosso modelo de operações indiretas, revisando o compartilhamento de riscos e as parcerias com instituições financeiras e não financeiras.



CAPTAÇÃO

Captação em mercado e parcerias

Emissão de títulos, captação de recursos em conjunto com outras instituições e novos modelos de parceria com empresas e clientes.



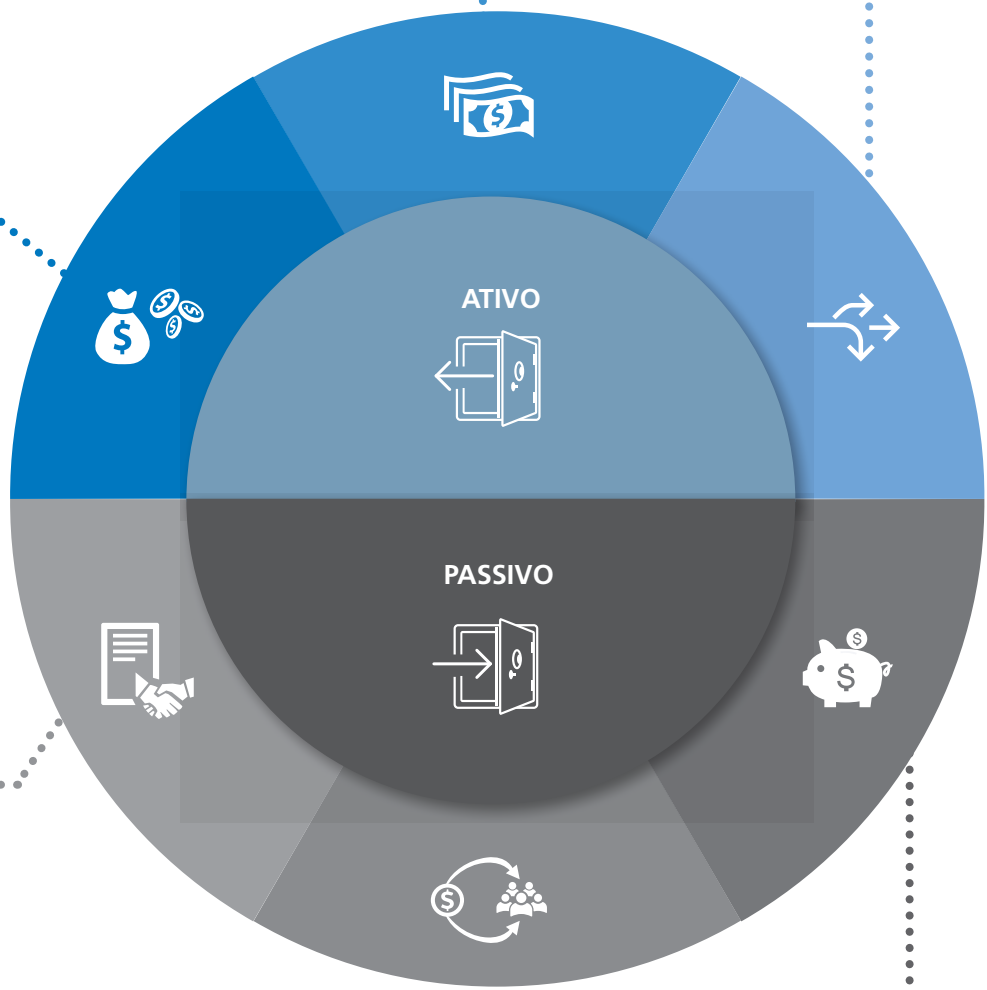
SECURITIZAÇÃO

Explorar potencial de securitização como fonte de recursos e avaliação contínua da carteira



FUNDING PÚBLICO

Alinhamento com o Governo Federal





**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

Organização mais transversal e flexível, com mais eficiência, produtividade, cooperação e capacidade de comunicação interna e externa

Permitir modelo de trabalho orientado a unidades temporárias de projeto e segregação de papéis de origem, estruturação e acompanhamento de operações, com maior especialização e foco.

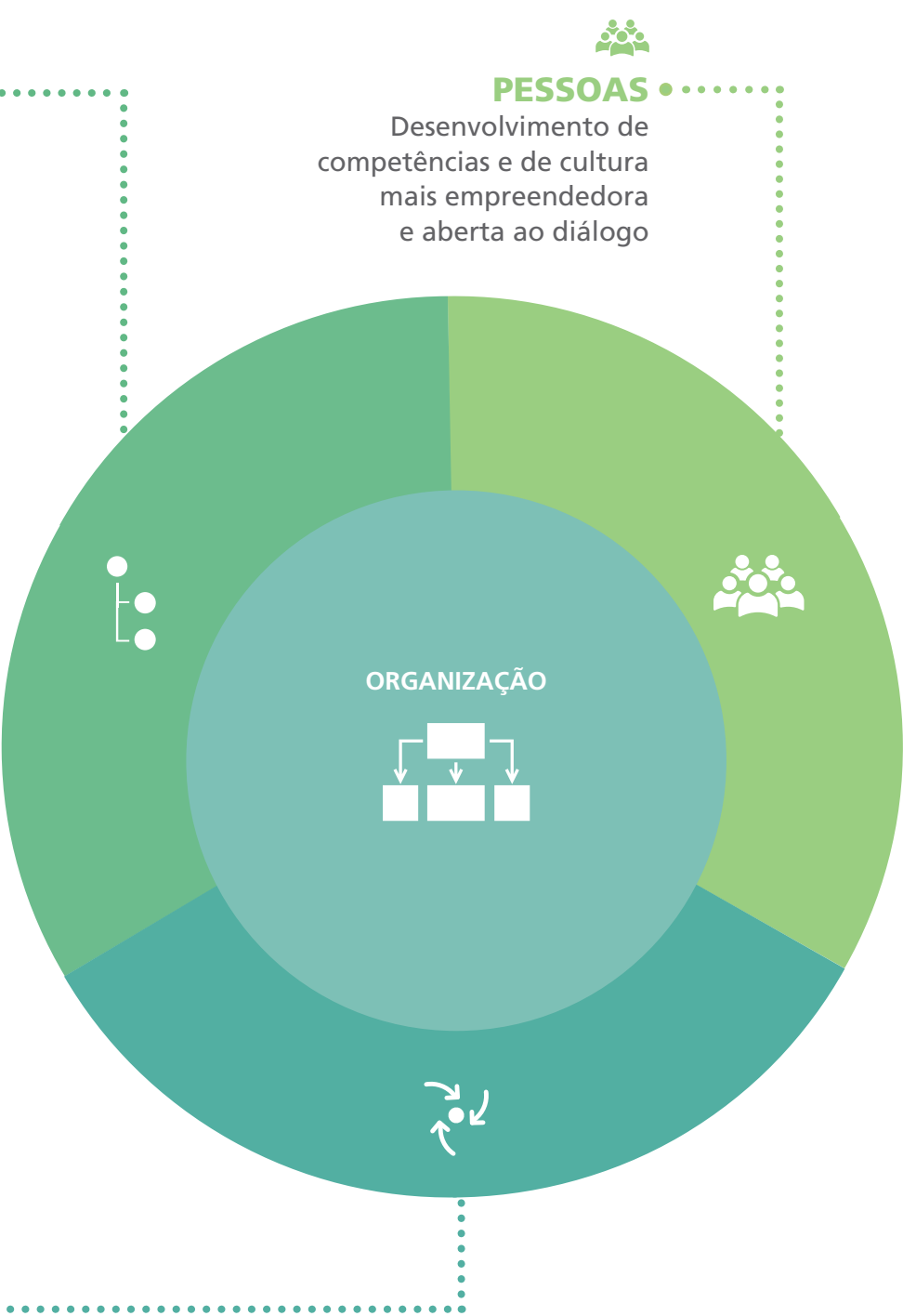
**MODELO DE GESTÃO E INCENTIVOS**

Planos de carreira e incentivos alinhados à estratégia e metas com cultura mais orientada a resultados

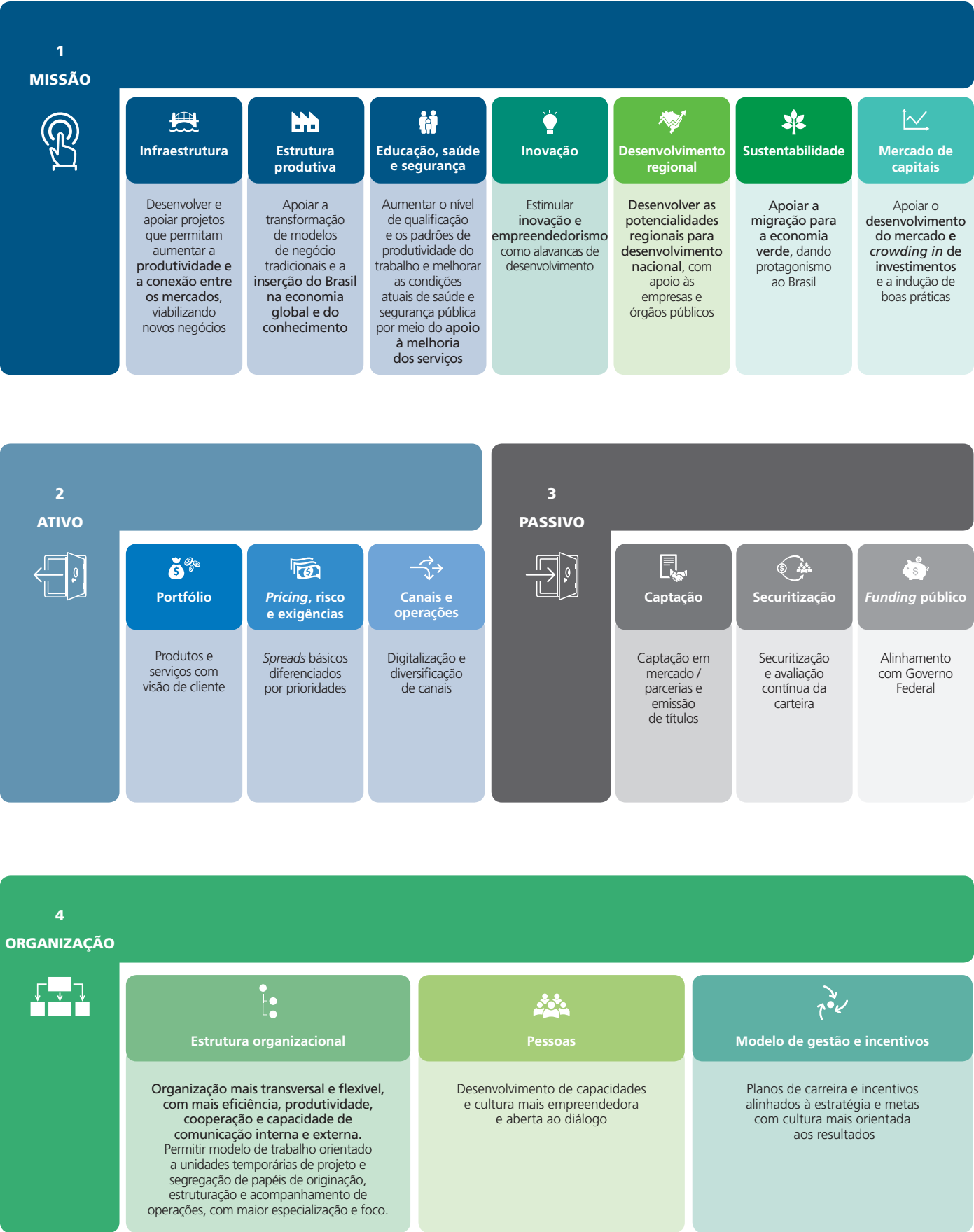
- O novo modelo de organização e gestão deve ser mais flexível, orientado a resultados e indutor de incentivos por *performance*
- Serão definidos planos de carreira e incentivos alinhados a nossa estratégia

São destaques:

- » a segregação das operações de *equity* e *debt* da BNDESPAR;
- » a revisão do modelo e governança de tomada de decisão para garantir mais agilidade, prestação de contas e responsabilização (*accountability*);
- » o estabelecimento de um modelo de gestão de desempenho e PLR mais meritocrático, alinhado aos objetivos estratégicos e indutor de incentivos por melhorias de *performance*; e
- » a vinculação de parte da remuneração variável do Banco a indicadores diretamente ligados ao desenvolvimento do país.







Editado pelo Departamento de Comunicação da  
Área de Comunicação e Relacionamento Institucional do BNDES  
Julho 2018

